

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE QUATRO BANCOS, UTILIZANDO UM CONJUNTO DE ABORDAGENS TEÓRICAS*

Antonio Francisco de Almeida**

RESUMO

Based on a literature about strategy, this work analyses the standard of decisions from some Brazilian's banks, regards their products, services, customers and costs, to understand their strategic positioning. The aim is not to find strengths or weakness from the different theoretical approaches, but search points that help to better understand the strategies from each bank.

ABSTRACT

A partir de um referencial teórico sobre estratégia, procurou-se aqui investigar o padrão de decisões de alguns grandes bancos do sistema financeiro nacional, relativamente aos seus produtos e serviços ofertados, bem como seu público alvo e suas abordagens de custos, a fim de compreender seu posicionamento estratégico. O objetivo deste trabalho não é evidenciar ou destacar pontos fortes e fracos das abordagens teóricas dos diferentes autores, mas buscar pontos de similaridade e complementaridade que permitam enriquecer a análise das estratégias adotadas por grandes bancos privados.

* Trabalho originalmente publicado no XXIII Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD/1999), com algumas modificações realizadas pelo autor.

** Mestre em Administração NPGA/EAUFBA e funcionário do Banco Central do Brasil.

INTRODUÇÃO

Estratégia é um tema que tem sido estudado há alguns anos por pesquisadores no campo da administração. Como um paralelo à sua aplicação na área militar, a palavra estratégia vem sendo usada como referência ao tema competitividade (Whipp, 1996). Não há uma definição única, que possa ser considerada como genericamente aceita (Mintzberg e Quinn; 1995). Dentre as inúmeras definições, algumas são apresentadas a seguir:

Políticas centrais, relacionadas às principais atividades da empresa (marketing, produção, compras, pesquisa e desenvolvimento, pessoal, relações trabalhistas) que são estabelecidas de forma a distinguir uma empresa de outras, incluindo o planejamento da dimensão, da forma, e do clima organizacionais (Christensen et al, 1965).

Padrão básico do deslocamento de recursos atual e planejado e das interações ambientais que indicam como a organização irá atingir seus objetivos (Hofer e Schendel, 1978).

Estratégia é um padrão em uma seqüência de decisões (Mintzberg e Waters, 1985).

Estratégia é um curso específico de ação que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos (Davidson, 1988).

Nas últimas décadas, os gerentes aprenderam um novo conjunto de regras. As empresas precisam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Elas precisam estabelecer benchmark continuamente, ganhar eficiência e estabelecer um "corpo" de competências para permanecer à frente dos rivais (Porter, 1996). É necessário antecipar mudanças por um tipo de "long-term vision", ou ter uma capacidade de resposta às mudanças nos ambientes de negócios (Quintella e Dias, 1997). Para Collins e Porras (1996), as empresas que alcançam o sucesso possuem um "corpo de valores e propósitos" que se mantêm fixo, enquanto suas estratégias de negócio se adaptam a um mundo em mudanças. Hickman e Silva (1984) associam a estratégia à visão, responsável em criar um caminho que gera mudanças, seja por uma antecipação aos fatos (criando o futuro) ou mesmo para responder às pressões externas.

Quintella (1993) apresenta uma discussão sobre as diferentes definições de estratégia e as escolas de pensamento, evidenciando um movimento de uma visão baseada em variáveis técnico-econômico-informacionais para uma visão mais holística, para a qual confluem a maioria das escolas. Avenier (1996), na tentativa de traçar uma perspectiva de evolução histórica da literatura sobre estratégia, define três arquétipos principais. O primeiro desses arquétipos é o do planejamento estratégico, concebido nos anos 60. A principal referência nesse momento é o trabalho de teóricos da década de 60, dentre eles os idealizadores do modelo SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats). O planejamento estratégico era visto como um processo de análise racional, restrito a análises técnicas e informacionais. O segundo arquétipo identificado por Avenier é o da gestão estratégica, desenvolvido nos anos 70 e bastante utilizado nos anos 80, que incorporou o planejamento estratégico, visto como um ataque limitado a uma parcela do problema global. Sob esse enfoque, a turbulência ambiental mostra que certos acontecimentos não são previsíveis, assim, o objetivo da gestão estratégica é que a organização se posicione de maneira ótima (Fischer e Campos, 1998). Os teóricos dos arquétipos do planejamento e da gestão estratégica são classificados por Mintzberg (1990) como pertencentes à design school. Para Mintzberg, esses pesquisadores apresentam uma visão do processo de formação da estratégia com uma orientação prescritiva, baseada no planejamento formal e com forte posicionamento analítico.

O terceiro arquétipo apresentado por Avenier trata das estratégias tateantes. Nesse último arquétipo, a estratégia é vista como um processo de idas e vindas entre a visão estratégica e as ações estratégicas, o que acaba por caracterizar um caminho que envolve modificações, aprendizado e flexibilidade (Fischer e Campos, 1998). Mintzberg e Waters (1985) definem as estratégias emergentes, em contraposição às

estratégias deliberadas, como sendo aquelas estratégias formadas (que emergem) na organização, na ausência de uma intenção prévia. Mintzberg conclui que é possível que um processo de formulação de estratégia altamente deliberado, ou seja, planejado em detalhes, irá desviar a organização de atividades prospectivas, enquanto que as estratégias emergentes não. Vários autores têm destacado a necessidade de dar importância a insights, criatividade, aprendizagem, inovação, e de habilidades relacionadas às pessoas (Peters e Waterman, 1982). Na linha do aprendizado organizacional destaca-se o trabalho de Senge (1990).

Como visto nessa breve revisão da literatura, existem diversas abordagens teóricas e escolas de pensamento sobre estratégia. A seguir são apresentadas algumas dessas abordagens, a fim de auxiliar a análise das estratégias adotadas por grandes bancos do sistema financeiro nacional. O objetivo não é evidenciar ou destacar pontos fortes e fracos das abordagens dos diferentes autores, mas buscar pontos de similaridade e complementaridade que permitam enriquecer a análise proposta.

DIFERENTES ABORDAGENS TEÓRICAS PARA ESTRATÉGIA

Dentre as várias abordagens sobre estratégia, foram escolhidas algumas delas para analisar o padrão de decisões dos grandes bancos nacionais. A escolha dessas abordagens foi realizada em função da sua importância como referencial teórico nas publicações sobre o tema; da compatibilidade da abordagem com o problema colocado para análise; e da adequação da abordagem com as informações disponíveis.

Esta seção está subdividida em duas partes. Na primeira, é discutido o enfoque teórico da Gestão Estratégica, defendida nos trabalhos de Ansoff e são apresentados alguns conceitos sobre Teoria dos Jogos. A segunda parte desta seção, apresenta algumas abordagens teóricas que permitirão uma análise comparativa das estratégias adotadas pelos bancos. Os principais conceitos de interesse para este trabalho são apresentados de forma sintética, a fim de encontrar elementos que auxiliem a compreensão e diferenciação dos diversos posicionamentos estratégicos dos bancos selecionados para o estudo.

O AMBIENTE E A CONCORRÊNCIA

As abordagens da Gestão Estratégica e da Teoria dos Jogos exigiriam uma coleta de informações minuciosa, para uma compreensão detalhada, de forma individual, do processo estratégico de cada grupo estudado. No entanto, esses referenciais foram utilizados aqui para apresentar idéias que permitam, posteriormente, caracterizar, de forma genérica, o ambiente em que os bancos atuam, bem como compreender as estratégias, em função do comportamento dos concorrentes, que levam a indústria bancária, como um todo, na mesma direção no que diz respeito a algumas decisões como investimentos na área de informática, prestação de novos serviços etc.

A ABORDAGEM DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Ansoff (1978) abordou a turbulência do ambiente no século XX. Posteriormente, Ansoff e McDonnell (1984) destacaram que a agressividade estratégica de uma organização está relacionada ao seu potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa. O sucesso estratégico é alcançado pela otimização do potencial de desempenho, tendo como uma de suas premissas a necessidade de que a agressividade do comportamento da organização equipare-se à

turbulência do ambiente. Esses autores identificaram cinco níveis de turbulência do ambiente e cinco níveis correspondentes de agressividade estratégica, apresentados no quadro I. Na abordagem proposta pelos autores, o potencial de desempenho é função também da capacidade de reação da organização frente à agressividade de sua estratégia. O que se observa dessa abordagem é que o ambiente no qual a organização está inserida e a capacidade da mesma em reagir às turbulências desse ambiente influenciam nas decisões estratégicas. Dessa forma, ambientes com nível de turbulência entre 4 e 5, exigirão por parte da organização, uma agressividade estratégica empreendedora e criativa.

QUADRO I - TURBULÊNCIA AMBIENTAL E AGRESSIVIDADE ESTRATÉGICA

Nível de turbulência	1	2	3	4	5
Turbulência ambiental	Repetitiva	Crescente	Mutável	Descontínua	Surpreendente
Agressividade estratégica	Estável Baseada em precedentes	Reativa Gradativa Baseada na experiência	Antecipatória Gradativa Baseada em extrapolação	Empreendedora Descontínua Baseada no futuro esperado	Criativa Descontínua Baseada na criatividade

A ABORDAGEM DA TEORIA DOS JOGOS

A teoria dos jogos é uma área de estudos fundada a partir da publicação do livro "The Theory of Games and Economics Behaviour", de John von Neumann e Oskar Morgentem. Genericamente, um jogo é visto como uma seqüência de ações empreendidas por vários participantes, de acordo com regras preestabelecidas. O interesse de cada participante é maximizar seus próprios resultados, que dependem de suas ações, bem como das ações dos outros participantes. Essa definição abrange até mesmo o funcionamento das organizações, inclusive as políticas e econômicas (Simonsen,1997). Para a teoria dos jogos, a estratégia é um conjunto de opções que possuem os jogadores frente às variáveis contextuais e ao posicionamento dos demais participantes (Andrade et al,1997).

Brandenburger e Nalebuff (1995) destacam dois pressupostos básicos da teoria dos jogos. O primeiro relata que para cada ação existe uma reação, não necessariamente de mesma intensidade ou de sentido oposto. Assim, o jogador precisa simular as possíveis reações dos outros jogadores, frente as ações que ele pretende adotar. O segundo postulado argumenta que não se pode tirar do jogo mais do que o total correspondente àquilo com que se contribui (valor agregado de cada participante).

Considerando que uma estratégia dominante é o melhor curso de ação a ser adotado, sejam quais forem as escolhas individuais dos outros jogadores, Rothschild (1995) apresenta um conjunto de lições, baseado na teoria dos jogos, que auxilia na compreensão do padrão de decisões dos competidores no ambiente concorrencial, o que, em outras palavras, pode ser visto como o comportamento estratégico das firmas nas condições ambientais de competição em que elas se encontram. Dentre essas lições, do ponto de vista teórico, merecem destaque duas delas, pela sua contribuição didática ao entendimento sintético da teoria dos jogos:

Se você tem uma estratégia dominante e não há oportunidade de entrar em acordo com o concorrente em um curso de ação alternativo, use sua estratégia dominante.

Se você não tem uma estratégia dominante, mas seu concorrente tem, e não há oportunidade de entrar em acordo com ele em um curso de ação alternativo, aja como se ele fosse utilizá-la, e procure fazer o melhor para você nessas circunstâncias.

A INTERPRETAÇÃO DE DIFERENTES PADRÕES DE DECISÃO

A seguir, são apresentados quatro enfoques distintos sobre estratégia, que em sua maioria¹ apresentam tipologias com o objetivo de diferenciar os padrões de decisão, procurando agrupá-los em conjuntos genéricos. É comum encontrar na literatura o uso de taxonomias de estratégias genéricas, Hatten e Schendel (1977) e Miller e Dess (1993). Uma estratégia genérica pode ser vista como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou tipos de organizações (Herbert & Deresky, 1987). Esse tipo de enfoque apresenta a vantagem de sistematizar o estudo, procurando identificar pontos comuns nos padrões de decisões, que justifiquem sua aglutinação em grupos, formando uma taxonomia útil para análise. No entanto, segundo Chrisman et al. (1988), uma tipologia precisa atender duas características importantes: homogeneidade interna (dentro de um mesmo grupo os elementos têm a mesma característica) e exaustividade (qualquer elemento pode ser incluído em um dos grupos da tipologia). Isso traz uma dificuldade ao uso de tipologias, pois nem sempre o sistema de classificação consegue preencher esses dois requisitos.

A ABORDAGEM DE MILES E SNOW

Gimenez (1998a) assinala que dentre as diversas taxonomias existentes para estratégia, a proposta por Miles e Snow (1978) tem tido ampla aceitação pelos pesquisadores na área de administração estratégica. Miles e Snow propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas:

Estratégia defensiva - a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio através de melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um;

Estratégia prospectiva - a empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos;

Estratégia analítica - procura-se manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas;

Estratégia reativa - o comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas, para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

A ABORDAGEM DE MINTZBERG

Carneiro et al (1998) destaca a tipologia de estratégias genéricas proposta por Mintzberg (1988), derivadas a partir do conceito de diferenciação:

Diferenciação por preço - se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes, aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. A empresa poderia obter lucros maiores que os seus concorrentes se a queda na margem bruta fosse compensada pelo

¹ Para a abordagem de Prahalad e Hamel não foi considerada nenhuma taxonomia.

aumento do volume de vendas ou, complementarmente, se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse um custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes;

Diferenciação por imagem - uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais, através de propaganda, de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes;

Diferenciação por suporte - consiste em oferecer algo mais além do produto, normalmente relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica);

Diferenciação por qualidade - obtida pelo oferecimento de um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes (maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior);

Diferenciação por design (projeto) - oferecimento de produtos ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes, que substituam esses, não por atributos ligados à qualidade, e sim por serem diferentes;

Não-diferenciação - busca-se copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing.

A ABORDAGEM DE PRAHALAD E HAMEL

Muitas companhias estão despendendo grande quantidade de energia simplesmente para reproduzir as vantagens de qualidade e custo apresentadas por seus concorrentes globais. As companhias que chegaram a liderança global começaram com ambições desproporcionais aos seus recursos e capacidades, criando uma obsessão de vencer em todos os níveis da organização, o que pode ser chamado de objetivo estratégico. A partir de conceitos como segmentação, cadeia de valores, comparação com o concorrente, grupos estratégicos, barreiras à mobilidade, muitos empresários tornaram-se cada vez melhores em elaborar mapas da indústria, enquanto seus concorrentes têm reorganizado continentes inteiros. A meta estratégica não é achar um nicho de mercado, mas sim criar um novo espaço, que não se encontra no mapa, adequado às forças da companhia (Hamel e Prahalad, 1989). Prahalad e Hamel (1990) afirmam que durante os anos 80, os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas nas corporações. Nos anos 90, eles serão julgados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível. Uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção. Os autores acrescentam que não é possível para uma empresa fazer uma aliança inteligente se ela não tiver feito uma escolha acerca de onde ela formará a liderança de competência. As empresas japonesas, por exemplo, se beneficiaram com alianças, utilizando-as para aprender com os parceiros.

A ABORDAGEM DE MICHAEL PORTER

Porter (1980) apresenta uma análise de estratégias competitivas, baseada em cinco dimensões: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de barganha dos clientes; e rivalidade entre os competidores. A partir da análise de cada uma dessas dimensões pode-se traçar um plano de ação que incluirá: o posicionamento da organização de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa, e/ou a antecipação de mudan-

gas. Porter (1985) relembra sua taxonomia sobre estratégias competitivas, que envolve três categorias: liderança em custo, em diferenciação e estratégia de enfoque.

"As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito."

Porter afirma que um líder em custo deve obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes, para ser um competidor acima da média, muito embora conte com a liderança no custo como sua vantagem competitiva. Enquanto isso, um diferenciador visa, assim, a uma paridade ou a uma proximidade de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo os custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação que é vista como sua vantagem competitiva. Abral (1998) destaca que a diferença da estratégia de enfoque das demais é sua busca de um segmento específico do mercado total, que pode ser definido pela singularidade geográfica, exigências especiais no uso do produto, ou por atributos particulares do produto que têm força de apelo somente para um determinado e restrito público.

Para Porter (1996) a estratégia competitiva significa uma escolha deliberada de um conjunto diferenciado de atividades, em relação aos concorrentes, para a entrega de um produto ou serviço de valor único, o que, em outras palavras pode ser definido também como o posicionamento estratégico. Importante também é que, segundo o autor, estratégia é fazer escolhas, sendo que a essência é escolher o que não fazer. Sob esse enfoque, sem trade-off não haveria necessidade de escolhas e, assim, não seria necessária estratégia. Porter destaca que a busca de eficiência operacional, embora necessária, não é estratégia. O posicionamento, centro da estratégia, é rejeitado por alguns por ser muito estático, frente à dinâmica do mercado e às mudanças tecnológicas. No entanto, segundo o autor, de acordo com esse perigoso dogma da busca pela eficiência em detrimento da busca por um melhor posicionamento estratégico, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e qualquer vantagem competitiva que se baseie fundamentalmente em eficiência operacional. Dessa forma, a procura de produtividade, qualidade e velocidade tem gerado um considerável número de ferramentas e técnicas gerenciais: qualidade total, benchmarking, reengenharia etc. Pouco a pouco, quase que de forma imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. Na medida em que os gerentes se esforçaram em melhorar em várias frentes, eles se afastaram de posições competitivas viáveis. O caminho, para Porter, é outro, e passa pela busca de uma série de interconexões e redes de atividades com agregação de valor, e que caracterizam o posicionamento estratégico tornando difícil sua cópia pelos concorrentes, criando assim as vantagens competitivas da empresa.

OS BANCOS E SUAS ESTRATÉGIAS

Para analisar as estratégias utilizadas no segmento bancário, foram escolhidos quatro bancos (UNIBANCO, REAL, ITAÚ e BRADESCO), que se destacaram ao longo dos anos no ranking dos maiores bancos do sistema financeiro nacional. As informações sobre esses bancos foram retiradas do estudo sobre grupos econômicos coordenado por Coutinho (1995). Antes de analisar os bancos individualmente, merecem destaques alguns comentários. Quatro eventos marcaram o sistema financeiro nacional nas décadas de 80 e 90. O primeiro deles foi o choque heterodoxo do Plano Cruzado, em fevereiro de 1986. Até então os bancos atuavam com estratégias bastante parecidas: a expansão da rede de agências para captar depósitos, tendo em vista as perspectivas de lucro com a inflação. A partir de então, percebeu-se a necessidade da busca da eficiência como meta estratégica empresarial. Os bancos iniciaram uma diferenciação entre si, sendo que o ITAÚ e o BRADESCO assumiram a posição de grandes bancos de varejo, enquanto o Real e o UNIBANCO resolveram especializar-se em algumas áreas de negócio. O

Plano Cruzado foi um marco para reestruturação dos bancos que se informatizaram ainda mais, reduziram o número de agências e de funcionários, tornaram-se mais flexíveis, lançaram novos produtos etc.

O segundo marco recente na história do sistema financeiro nacional foi a reforma bancária de 1988, com a possibilidade de formação de bancos múltiplos (aglutinação de várias carteiras como a comercial, de investimento, na mesma instituição). O Plano Collor, com o bloqueio da liquidez do sistema foi o terceiro marco que sinalizou a necessidade de se preparar para enfrentar planos de estabilização. Finalmente, o Plano Real, em 1994, com a estabilização da moeda e a perda das receitas decorrentes do floating por parte dos bancos, provocou uma readaptação do sistema a um ambiente de moeda estável, pelo menos até meados de 1998. As perspectivas que envolvem o sistema financeiro nacional, em tempos de globalização financeira, passam por um aumento nas operações nos mercados de capitais, expansão da integração com o MERCOSUL e também com a comunidade europeia, reformulação do sistema de previdência privada etc.

○ UNIBANCO

Já na década de 70 o UNIBANCO se caracterizou como um banco que buscava associações, inclusive com instituições financeiras internacionais. O grupo ligou-se a outras instituições para ampliar serviços na área financeira, como a criação do Credicard junto com o Citybank e o Itaú. Em 1981, juntamente com o Bamerindus e o Nacional constituíram a Prever - Previdência Privada. O comando da Unibanco Seguradora foi transferido à Sul América, originando a Sul América Unibanco Seguradora. A automação dos serviços bancários também foi conduzida pelo caminho da associação, constituindo a empresa Tecnologia Bancária.

A estratégia do grupo na área não financeira (gado, café, participação na criação da Petroquímica União e da Aracruz, turismo etc.) foi desenvolvida também em associação com outros empreendedores. Os empreendimentos se caracterizavam por um não compartilhamento com o braço financeiro do grupo e a não existência de sócios comuns às duas áreas do negócio. Mais tarde, o grupo se desfez de uma série de investimentos na área não financeira, considerados não rentáveis, adotando uma postura cautelosa no que diz respeito à diversificação, o que não significou porém uma interrupção da mesma. Alguns exemplos de aplicações mais recentes estão na área imobiliária, na construção de uma fábrica para produção de suco de laranja, mineração de nióbio, investimento na Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), com o uso das chamadas moedas podres na privatização, e associação com a Blockbuster (primeiro empreendimento compartilhado do grupo).

Mesmo sendo um banco de varejo, procurou diferenciar sua estratégia de atuação na década de 80, sem perder a condição de varejista, por meio de serviços de alto padrão voltados para clientes específicos, redirecionando seu enfoque no mercado com uma proposta de segmentação na área de corporações, grandes e médias empresas e tendo como alvo clientes de renda mais elevada. O UNIBANCO promoveu rápida diferenciação de serviços e produtos, enfocando operações de atacado e de alta sofisticação financeira. As qualificações do conglomerado, incorporadas pela criação do banco múltiplo, com a presença de instituições estrangeiras como sócios, favoreceram a atuação no campo internacional e nas sofisticadas operações de mercado de capitais, onde empresas começaram a demandar serviços. O Grupo Moreira Salles, que exerce o controle do UNIBANCO, sempre aceitou parceiros nos negócios, e os membros da família normalmente fazem parte do Conselho de Administração das empresas não financeiras, sem exercer cargos executivos. Na área financeira a gestão é inteiramente profissional, sendo o primeiro, entre os maiores bancos, a adotar esse tipo de gestão.

O BANCO REAL²

A década de 70 viu o banco Real consolidar sua formação como conglomerado financeiro e praticar uma política de expansão para o exterior. O crescimento na área não financeira assumiu uma política de investimentos que procurou manter o controle acionário e o direito de comandar a gestão dos empreendimentos, predominando na cultura do Real a não associação com outras empresas. O Real privilegiou historicamente investimentos na agroindústria, no turismo (hotelaria) e comunicações (rádio), definindo um caráter conservador e baixa disposição em assumir riscos em setores dinâmicos. A estratégia foi fixar a atenção no core business e aproveitar oportunidades fora da área financeira (aproveitamento de incentivos fiscais e busca de sinergia). Os novos investimentos foram em áreas onde já haviam interesses, trabalhando com baixo nível de endividamento e procurando deter o controle acionário e operacional. A estratégia de integração das atividades do grupo revela-se na constituição de várias empresas como suporte às áreas financeiras e não financeiras, em serviços de informática, propaganda, assessoria e consultoria etc. A participação nas áreas petroquímica e de siderurgia é explicada como boa oportunidade de negócio, tendo em vista a utilização de moedas podres na privatização.

A estratégia do banco Real nos anos 90 foi de se tornar um banco de varejo, com uma rede ampla, mas não massificada, selecionando o mercado e atuando de forma segmentada (público selecionado). Houve também uma tendência de avançar nas operações de mercado de capitais. O banco procurou entender as necessidades de cada um dos subsegmentos para desenvolver produtos apropriados a cada conjunto de clientes (escolha de nichos de mercado). Essa política de segmentação do Real acabou definindo o UNIBANCO como um concorrente mais direto, sendo que ambos, na busca pelo desenvolvimento de novos produtos e aperfeiçoamento de operações, são considerados pioneiros na instalação da primeira agência totalmente informatizada no país. A presença do Real no mercado internacional, com destaque para o MERCOSUL e o restante da América Latina, o credencia para operações de captação de recursos, comércio exterior, operações de engenharia financeira (fusões e aquisições) e participação ativa na integração regional.

O Real se mostrou conservador em seus investimentos e as atitudes inovadoras foram tomadas em condições de alta previsibilidade. Nas condutas de maior risco a tendência foi de aguardar a ação dos concorrentes, procurando reagir às decisões ofensivas de investimentos dos rivais. O banco reagiu com atraso relativo aos movimentos dos concorrentes em 1990, e assumiu posições cautelosas em relação à tendência de expansão das operações de mercado de capitais.

O BANCO ITAÚ

Após um período de associações e fusões, o banco Itaú firmou-se na década de 70 como o segundo maior banco privado brasileiro, sendo que em 1974 foi criada a holding ITAÚSA. Na década de 90, com uma gestão estratégica voltada para o resultado e com uma administração orientada para a redução de custos, a Duratex, do grupo ITAÚSA, aumentou sua rentabilidade e se internacionalizou progressivamente. Na década de 70 o grupo criou a ITAUTEC para entrar no mercado de informática e automatizar suas agências bancárias. O principal executivo do banco começou em 1960 a montar um grupo de engenheiros capaz de "criar uma máquina industrial na área financeira e de pensar em sistemas de custo e planejamento de longo prazo". Ainda na área de informática, a abertura do mercado, na década de 90, fez com que o grupo adotasse uma política agressiva de parceria com empresas líderes mundiais do setor. Na década de 80 a ITAÚSA penetrou na área química e expandiu seus negócios na área eletrônica adquirindo a PHILCO (política de sinergia com a informática).

² Este trabalho não aborda questões estratégicas do Banco Real após sua aquisição pelo ABN AMRO, em 1998.

O Plano Cruzado provocou a redefinição de estratégias nas áreas financeiras dos bancos. No final dos anos 80, o Itaú, no entanto, estava sem foco mercadológico e chegou a perder espaço para a concorrência. O banco só foi rever suas estratégias após o Plano Collor, definindo-se como um banco urbano, de varejo, mas com presença entre as médias e grandes empresas, com atuação em serviços de cobrança e de crédito, com ênfase em operações tradicionais (descontos de duplicatas e adiantamentos de contratos de câmbio). Nesse ponto, concluiu-se que sua força não seriam as inovações financeiras, mas sim a prestação de serviços a preços competitivos para os clientes. Na prestação de serviços a preços competitivos o Itaú fez uso intensivo de atendimento por telefone, fax e caixas eletrônicas, fortalecendo sua presença nos centros urbanos, tirando boa parte da clientela das filas nas agências e mantendo a classe média como alvo preferencial.

Na área internacional, o banco conta com presença em alguns países, destacando-se a Europa (Portugal), com vistas à comunidade econômica européia e Argentina (MERCOSUL). O Itaú buscou posicionar-se também na área de seguros e na expectativa de mudanças no sistema previdenciário brasileiro, a ITAÚPREV, se especializou na administração e comercialização de planos de previdência privada.

No plano estratégico do Itaú está o mercado de capitais, que exige a presença de profissionais especializados. O Itaú se aliou, assim, a experiência internacional do Bankers Trust (IBT) em mercado de capitais, tornando-se responsável pelas operações do banco de investimento, cabendo ao Itaú a tarefa de atrair os clientes e efetuar o controle de riscos. Esse negócio une culturas diferentes, uma de tradição conservadora de banco comercial, com uma postura agressiva do banco estrangeiro. Outra experiência do banco Itaú na busca de novos segmentos envolveu a aquisição do Banco Francês e Brasileiro (BFB), em 1995, no Brasil, ampliando sua penetração no segmento de pessoas físicas de alta renda, administração de fundos. Essas experiências envolvem um risco de dispersão de energias e perda de foco, mas surgem em um momento em que grandes bancos comerciais percebem uma evolução do mercado de capitais.

O BRADESCO

Após um processo de concentração bancária e conglomeração, o BRADESCO já alcançava a milésima agência em 1978, chegando ao pico de 2090 agências em 1986. O maior grupo financeiro privado da América Latina incorporou o negócio de seguros na década de 80, consolidou-se nesse período com o cartão de crédito, leasing, previdência privada e turismo. Com o Plano Cruzado iniciou-se um novo ciclo de inovações financeiras, preservando sua cultura popular dirigida para o varejo, em particular para pequenos clientes, procurando trabalhar com menores custos. No mercado de atacado o banco se destacou nas operações de financiamento de câmbio. O mercado de varejo apresenta barreiras à entrada, pois exige aporte em informática (área em que o BRADESCO procurou investir bastante) e muitas agências, implicando em desembolsos elevados. Sua política de abrir agências no exterior não foi muito agressiva.

Até 1988 o BRADESCO avançava como controlador de empreendimentos, em especial na informática, alterando essa postura para uma estratégia de investidor não como sócio majoritário. Suas companhias de seguro e previdência privada passaram a adquirir ações de sólidas empresas não financeiras, na busca de se proteger de eventuais calotes no resgate de títulos públicos, tornando-se, assim, cauteloso na diversificação dos riscos. A compra de ações não segue uma estratégia de integração banco-indústria, mas sim, o aproveitamento de boas oportunidades de negócios, mantendo uma postura de investidor (segurança no curto prazo e rentabilidade no longo prazo), ao invés de uma postura de especulador. Acredita-se na tendência de que os bancos atuem no mercado de crédito para financiar no curto prazo e no mercado de capitais como fonte de capitalização no longo prazo.

A interpenetração do banco com a indústria deu-se como função do seu poder econômico financeiro e da diversificação de portfólio, com uma atitude passiva, aguar-

dando que proprietários de empresas bem estabelecidas que necessitem de capitalização procurem o banco oferecendo parceria. O BRADESCO procura garimpar oportunidades de negócio que permitam ocupar pelo menos um lugar no conselho de administração. Dessa forma, beneficiaria-se da legislação atual, que possibilita que o banco tenha uma empresa como cliente para empréstimos, desde que seu investimento nessa empresa, se houver, signifique apenas uma participação minoritária, ou seja menos de 10% do capital da mesma.

ANÁLISE DO AMBIENTE E DAS ESTRATÉGIAS

A descrição dos planos de estabilização, das décadas de 80 e 90, apresentada no item 3, por si só pode ser considerada como uma evidência para estabelecer o nível de turbulência ambiental no sistema financeiro nacional. Existem outros indicadores como a globalização financeira e a entrada de bancos internacionais no Brasil. Relativamente a esse último indicador, de acordo com dados da consultoria Ernst & Young, apresentados na Gazeta Mercantil de 12/12/97, no final de 1996, os bancos estrangeiros tinham 10% do total de ativos do sistema financeiro. Em outubro de 1997 esse percentual subiu para 16%. No final de 97, oito instituições estrangeiras foram autorizadas a operar no país, três por compra direta de bancos existentes, três por abertura de novos bancos, uma por aumento de participação e outra por substituição do sócio estrangeiro³. Em 1998, destaca-se, ainda, a aquisição do Banco Nordeste pelo Santander, do Banco Bandeirantes pela Caixa Geral de Depósitos, de parte do Banco Real pelo ABN AMRO Bank, da Holanda, e do Excel-Econômico pelo Banco Bilbao Vizcaya (BBV), da Espanha.

A observação do quadro I, construído dentro do referencial teórico de Igor Ansoff, em confronto com essas informações, revela que o nível de turbulência pode ser classificado entre 4 e 5, variando entre mudanças descontínuas e surpreendentes. Assim, era de se esperar que a agressividade estratégica dos bancos se posicionasse entre ações empreendedoras e criativas. Corroborando com essa análise, Guerra e Mattos (1997) destacam que a oferta de novas operações financeiras, a inserção dos bancos tanto no mercado de crédito quanto no de capitais, dentre outros fatores, cria novas oportunidades para economias de industrialização tardia. Aliado a isso, no caso brasileiro, a redução drástica das oportunidades de ganho com o float, induziu as instituições financeiras a voltarem-se para a concessão de crédito e a se reestruturarem. Os autores destacam também que a observação das estratégias expansivas de vários grupos bancários brasileiros, dentre eles os quatro bancos investigados neste trabalho, a partir da década de 80, revela que a aquisição de participações minoritárias ou majoritárias em empresas industriais assumiu um papel de destaque no período.

Para Mendonça de Barros e Almeida Júnior (1997), o potencial de crescimento da atividade bancária no Brasil, não presente mais nos países desenvolvidos, onde o processo de desintermediação financeira tem crescido, pode ser demonstrado por indicadores como relação entre depósitos bancários e PIB⁴, baixo grau de alavancagem e baixa relação de crédito ao setor privado⁵. Relativamente ao padrão de concorrência, os autores defendem que a reestruturação para tornar o sistema financeiro mais sólido, com maior participação de bancos estrangeiros e com um ambiente favorável à expansão da atividade bancária no Brasil. Andrade Filho (1997) argumenta sobre o incremento da competição por novos mercados e ganhos de escala, que tem favorecido a estratégia de concentração bancária. Além disso a internacionalização bancária, dada a alta tecnologia e a velocidade na troca de informações, potencializa o poder das instituições de maximizar seu retorno operacional, pois os recursos capta-

³ *Dados do Banco Central do Brasil*

⁴ *O Brasil se posiciona abaixo dos países desenvolvidos, do Chile e também do México.*

⁵ *Vale destacar que as taxas de juros praticadas até então no Brasil inibem esse tipo de crédito.*

dos em um determinado país podem ser facilmente transferidos para outros que melhor rentabilizem as aplicações, o que aumenta a competitividade das mesmas. No tocante a essa análise vale observar também o seguinte texto:

"diante da concorrência dos estrangeiros e das dificuldades de reduzir despesas, a sobrevivência dos bancos brasileiros vai depender da compra de ativos. Com mais ativos, os bancos poderão diluir seus custos, ganhar receita e escala⁶".

Não é necessário muito esforço para perceber que o ambiente financeiro é extremamente competitivo. A teoria dos jogos parece ser uma poderosa ferramenta para compreender o padrão de decisões adotado pelos bancos, porém, o exercício detalhado dessa teoria neste trabalho exigiria um volume de informações maior que o disponível. No entanto, ela pode ser utilizada para compreender algumas decisões genéricas adotadas pelos bancos, como, por exemplo, os elevados investimentos em áreas de processamento de dados. Não obstante o fato de que a informática potencializa o padrão de serviços a ser oferecido à clientela, não fosse o elevado grau de concorrência e a perspectiva de que um competidor que investisse sozinho em informática teria um acréscimo substancial no número de clientes, alguns bancos poderiam optar em não investir de forma tão intensa. A decisão de investir ou não em equipamentos, programas e pessoal na área de informática é uma decisão que leva em consideração as perspectivas da concorrência, o que caracteriza um jogo entre os competidores. Os bancos estrangeiros, que antes tinham barreiras à entrada no país, potencializam ainda mais a competição. Os possíveis impactos do lançamento de novos produtos no mercado, por um jogador, são analisados por ele próprio, e uma vez que o produto foi lançado, ou até mesmo antes disso, os competidores avaliam qual o melhor curso de ação a ser tomado.

Percebe-se que os quatro grupos ora investigados além de atuar no segmento financeiro (responsável por maior parte das receitas), também investem em áreas não financeiras, o que permite discutir suas estratégias de interpenetração banco e indústria. O banco Real e o Itaú preferem manter o controle das empresas alvos de investimentos, enquanto que o BRADESCO prefere a alternativa do mercado de capitais e o UNIBANCO a de associações e parcerias. No entanto, no que se refere a esses investimentos, os grupos parecem ser bastante cautelosos, investindo em áreas onde haja previsibilidade e baixo risco. Os investimentos são efetuados em situações consideradas como boas oportunidades de negócio e as estratégias poderiam ser consideradas defensivas, ou mesmo em alguns casos, analíticas, conforme a taxonomia de Miles e Snow. Como as estratégias nas áreas não financeiras possuem um perfil de busca de boas oportunidades de negócio, sem uma sinergia muito grande com a área financeira, as abordagens dos outros autores não parecem ser muito adequadas para analisar esses investimentos. No entanto, conforme a abordagem de Prahalad e Hamel, destaca-se, ainda na área não bancária, o esforço do Itaú na busca de core competences em informática (embora todos os quatro bancos tenham efetuado investimentos maciços nesse setor), onde buscou-se aproveitar potencialidades da organização criando a ITAUTEC, o que envolveu uma sinergia na automação bancária, e, após a abertura do mercado, foram desenvolvidas parcerias com empresas líderes mundiais no setor. Recentemente a compra da PHILCO pode ser interpretada como um esforço da empresa para desenvolver-se na área eletrônica que apresenta sinergia com a informática.

Para a análise dos investimentos dos grupos na área financeira, nota-se uma nítida diferença entre as estratégias adotadas pelo BRADESCO e Itaú que optaram pelo varejo, das estratégias adotadas pelo Real e UNIBANCO, que optaram em operar também no varejo, mas com enfoque em uma clientela de faixa de renda superior. O ponto de partida apropriado para analisar as estratégias desses bancos parece ser a abordagem de Michael Porter. As estratégias competitivas do BRADESCO e Itaú na área financeira estiveram associadas à liderança de custos, buscando paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa de seus produtos/serviços com os de seus concorrentes para serem competidores acima da média, mas contando com a liderança no custo como sua vantagem competitiva. Enquanto isso, o UNIBANCO e o

⁶ *Jornal Gazeta Mercantil*, 28 de julho de 1997.

Real, procuraram uma estratégia competitiva no enfoque. Assim, identificaram um segmento do mercado e atuaram com enfoque em diferenciação, procurando, assim, a uma paridade ou a uma proximidade de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo os custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação que é vista como sua vantagem competitiva.

Se a opção de abordagem for a de Miles e Snow, a estratégia analítica parece ser apropriada para classificar todos os quatro bancos. Embora possam ser identificados alguns elementos de estratégia prospectiva, uma vez que os quatro procuram sempre oferecer novos produtos e identificar novos mercados, utilizando a informática e as telecomunicações como suporte. Vale destacar, no entanto, que o UNIBANCO pode ser posicionado como um banco pouco mais prospectivo que os demais, pois ele é considerado um dos pioneiros na instalação da primeira agência totalmente informatizada no país; foi um dos primeiros, dentre os grandes bancos, a adotar a gestão profissional da organização; manteve uma política de formação de parcerias, com a presença de instituições estrangeiras como sócios; e favoreceu a atuação no campo internacional e nas sofisticadas operações de mercado de capitais, onde empresas começaram a demandar serviços.

Seguindo a taxonomia proposta por Mintzberg, o BRADESCO e o Itaú optaram por uma diferenciação por preço, oferecendo produtos mais baratos que os concorrentes. Vale lembrar que o Itaú ofereceu diferentes modalidades de serviços e preços, em função de uma classificação do cliente como estrela ou não, e, ainda, entre os clientes estrela (cinco ou três estrelas). Os bancos Real e Itaú optaram por uma diferenciação por suporte, procurando oferecer algo mais além do produto, normalmente relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados.

Todos os quatro bancos procuram desenvolver suas competências essenciais que estão, evidentemente, na área financeira. Essas competências estão associadas ao mercado de varejo, com alguns graus de especialização e segmentação, no caso do UNIBANCO e Itaú. Os aportes de recursos na área de informática foram realizados pelos bancos para automatizar as agências, melhorar serviços, reduzir pessoal, lançar novos produtos e manter a atualização tecnológica. A segunda metade dos anos 80 e início dos anos 90 foram marcados por reestruturações, eliminação de camadas hierárquicas, flexibilidade de estrutura, redução de pessoal etc.

Com a tendência à internacionalização financeira, ficou evidente a necessidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais (as core competences de Prahalad e Hamel) que tornam o crescimento possível. Todos os quatro bancos percebem o potencial de crescimento do mercado de capitais e traçam estratégias de inserção nesse mercado, bem como preparam-se para a concorrência com bancos estrangeiros, que a exemplo do HSBC, estão entrando no mercado brasileiro, oferecendo produtos e serviços com base em uma experiência internacional. O entendimento das estratégias desses bancos internacionais que estão entrando no mercado financeiro brasileiro é importante para que os bancos nacionais possam se posicionar estrategicamente frente a essa concorrência. Além disso, não se pode perder de vista a formação de blocos econômicos, notadamente o MERCOSUL, do qual o Brasil faz parte, e a comunidade econômica européia, que podem se transformar em fontes de bons negócios para os bancos nacionais. O quadro abaixo procura sistematizar as informações aqui discutidas:

QUADRO II - ESTRATÉGIAS POR DIFERENTES ABORDAGENS

Banco	Abordagem			
	Miles e Snow	Mintzberg	Prahalad e Hamel	Porter
UNIBANCO	Analítica/ Prospectiva	Diferenciação por suporte	Competência buscando associação	Enfoque em diferenciação
Real	Analítica/ Defensiva	Diferenciação por suporte	Competência na integração de atividades	Enfoque em diferenciação
Itaú	Analítica	Diferenciação por preço	Competência na integração e busca de sinergias	Liderança em custo
Bradesco	Analítica	Diferenciação por preço	Competência em captação e serviços de baixo custo	Liderança em custo

Nesse momento, vale a pena resgatar a afirmação apresentada na introdução deste trabalho, de que não há uma definição única de estratégia, que possa ser considerada como genericamente aceita (Mintzberg e Quinn; 1995). Também merece resgate a observação de Chrisman et al (1988), onde uma tipologia precisa atender duas características importantes: homogeneidade interna e exaustividade, sendo que, conforme afirmou-se nesta pesquisa, nem sempre o sistema de classificação consegue preencher esses dois requisitos. Aliado a isso, conforme observa Capra (1975), o conhecimento racional é o reino da ciência que mede e quantifica, classifica e analisa. As limitações de qualquer conhecimento assim obtido têm se mostrado cada vez mais evidentes. A ambigüidade e falta de precisão da linguagem são obstáculos à ciência que visa definições claras e conexões nítidas e, em razão disso, limita ainda mais o significado das suas palavras e padroniza sua estrutura, de acordo com as regras da lógica. Reconhece-se aqui, a importância dos trabalhos que visam a produzir uma definição de estratégia e um sistema de classificação que possa vir a ser considerado perfeito, ou pelo menos o mais abrangente e seletivo possível. No entanto, há de se reconhecer a importância do uso de diversas abordagens, como uma alternativa contingencial, como um instrumento de aprofundar e enriquecer a análise. Nesse sentido, o quadro II apresenta um resumo das estratégias adotadas segundo as diferentes abordagens apresentadas, procurando enquadrar os diferentes bancos dentro da perspectiva dos vários autores.

CONCLUSÕES

Identificar e analisar estratégias utilizando para isso um referencial teórico é uma forma de sistematizar e ordenar o pensamento, para que os gerentes possam utilizar uma linguagem comum na difusão e avaliação de experiências, possibilitando comparações e contribuindo para o desenvolvimento da estratégia nas organizações. O estudo das estratégias dos bancos levando em consideração diferentes tipologias e abordagens permite que se obtenha uma análise mais detalhada das estratégias, sobre diferentes pontos de vista. Embora potencialidades e fraquezas das diferentes abordagens tornam-se evidentes, a principal contribuição desse tipo de estudo é deixar claro que existem interfaces e principalmente complementaridade entre essas abordagens, e seu uso em conjunto permite explorar o que há de melhor em cada uma.

Encontrar uma tipologia sobre estratégia, que atenda de forma perfeita as características de homogeneidade interna e exaustividade, é uma tarefa difícil, ou quase impossível, tendo em vista a complexidade do tema e as limitações inerentes à linguagem. Dessa forma, a busca de novas alternativas de representação e análise sobre estratégia sempre irão contribuir, de uma forma ou de outra, para um melhor conhecimento da disciplina.

O estudo de casos é uma forma importante de validação das abordagens teóricas, possibilitando, inclusive, que diferentes tipologias possam ser confrontadas, e permitindo que o melhor de cada uma delas seja tirado em proveito de uma análise mais apurada sobre os padrões de decisões adotados pelas organizações.

Este trabalho procurou abordar as ações de quatro bancos, utilizando um conjunto de enfoques teóricos, resultando em um exercício sobre estratégia que pode ser aplicado em cursos sobre a disciplina. A metodologia aqui utilizada pode ser adaptada para outros estudos de casos, buscando diferentes referenciais teóricos, permitindo validar ou não tipologias, buscar pontos fortes e fracos, pontos de similaridade e complementaridade de cada uma delas etc., e, principalmente, sendo um importante recurso didático na formação de gerentes, possibilitando uma análise mais detalhada sobre o padrão de decisões das organizações.

Vale lembrar, que a escolha do referencial teórico a ser adotado para a investigação dos padrões de decisão das organizações dependerá das atividades desenvolvidas pelas mesmas. Assim, empresas privadas com o objetivo de lucro poderão ser melhor analisadas de acordo com um determinado referencial teórico, do que organizações públicas ou entidades do terceiro setor, por exemplo. Dessa forma, a seleção do referencial a ser utilizado é uma etapa que precisa ser vista com critério.

Mesmo apresentando uma análise contingencial sob diferentes enfoques teóricos neste trabalho, não se pode deixar de levar em consideração que existem outras abordagens sobre estratégia que poderiam contribuir ainda mais ao estudo, algumas das quais, no entanto, exigiriam um exame histórico mais profundo e fugiriam do escopo desta pesquisa. Vale destacar que abordagens muito complexas sobre o tema estratégia podem representar uma limitação à sua utilização, seja pela exigência de uma grande quantidade de dados, seja pela dificuldade na manipulação da informação. O importante é avaliar o ganho que se pode obter na análise da organização, comparativamente ao custo de obtenção e processamento da informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, J.; Dias, C.; Quintella, R.; 1997; "Uma análise do processo de formulação das estratégias sócio-ambientais pelo viés da teoria dos jogos: O caso da Aracruz Celulose S.A."; 30º Congresso Anual de Celulose e Papel da ABTCP
- Ansoff, I. H.; 1978; "Strategic Management"; Macmillian Press
- Ansoff, I. H.; McDonnell; 1984; "Implanting strategic management"; Prentice Hall
- Avenier, M. R.; 1996; "La Stratégie Tatonnante": des Interactions Récurives entre Vision et Action Stratégiques. Note de Recherche. Aix en Provence, GRASCE
- Brandenburger A. M.; Nalebuff, B.; 1995; "The right game: Use game theory to shape strategy"; Harvard Business Review; jul/ago; p 57-71
- Cabral, A. C.; 1998; "A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista"; ENANPAD
- Carneiro, J.M.; Cavalcanti, M. A.; Silva, J. F.; 1998; "Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre"; ENANPAD
- Capra, F.; 1975; "O Tao da Física"; trad ed. Cultrix, 1983
- Chrisman, James J.; Hofer, Charles W.; Boulton, William R.; 1988; "Toward a System for Classifying Business Strategies"; Journal Academy of Management Review; v.13 n.3 p.413-428
- Collins, J. C. e Porras, J. I.; 1996; "Building Your Company's Vision"; Harvard Business Review, set/out.
- Coutinho, L. G. (1985). "Proposta para uma Política Industrial no Brasil. Campinas"; IE/UNICAMP (mimeo)
- Christensen, C. R.; Andrews, K. R.; Bower, J. L.; Hamermesh, R. G. e Porter, M. E.; 1965; "Business policy: Text and Cases"; Richard D. Irving Inc.
- Davidson W.; 1988; et al.; "Retailing Management"; NY: Jonh Wiley
- Fischer, T. e Guanais, F. C.; 1998; "Entre Planos, Projetos e Estratégias: O Caso Rio Sempre Rio"; ENANPAD
- Guerra, O. F.; Mattos, M. P.; 1997; "A recente interpenetração bancária e industrial no Brasil (1980 - 1994)"; FCE-UFBA (mimeo)
- Gimenez, F; Pelisson, C.; Krüger, E; Hayashi, P.; (1998b); "Estratégias em Pequenas Empresas: Uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow"; Anais do ENANPAD - 1998
- Hamel, G.; 1996; "Strategy as Revolution"; Harvard Business Review; jul/ago
- Hatten, K. J.; SCHENDEL, D. E.; 1977; "Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry"; The Journal of Industrial Economics, vol. 26, n. 2, p. 97-113.
- Hickman, C.; Silva, M.; 1984; "Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age"; New York: NAL Books.
- Hofer, C. e Schendel, D.; 1978; "Strategy Formulation: Analytical Concepts"; West Publishing
- Mendonça de Barros, J. R. e Aleida Júnior, M. F. (1997); "Análise do Ajuste do Sistema Financeiro no Brasil"; Ministério da Fazenda - Secretária de Política Econômica.
- Miller, A.; Dess, G. G.; 1993; "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity"; Journal of Management Studies; vol. 30, n. 4, p. 553-585

- Mintzberg, H. e Waters J.; 1985; "Of Strategies, Deliberate and Emergent"; in A. David and C. Bowman (Eds.); Readings in Strategic Management, Macmillan, London
- Mintzberg, H.; 1988; "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, Advances in Strategic Management", v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67
- Mintzberg, H.; 1990; "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management"; Strategic Management Journal; vol. 11; p. 171-195
- Mintzberg, H.; J. Quinn.; 1995; "The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases"; Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Peters, T.; Waterman, H.; 1982; "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies"; New York: Harper and Row.
- Porter, M.; 1980; "Competitive Strategy"; The Free Press, London
- Porter, M.; 1985; "Competitive Advantage"; The Free Press, London
- Porter, M.; 1996; "What is Strategy; Harvard Business Review"; nov/dez.
- Prahalad, C. e Hamel, G.; 1989; "Objetivo Estratégico"; Harvard Business Review; mai/jun.
- Prahalad, C. K.; Hamel, Gary; "The Core Competence of the Corporation"; Harvard Business Review, p.79-91, May-June 1990
- Quintella, R. H.; 1993; "The Strategic management of technology in the chemical and petrochemical industries"; London: Printer
- Quintella R. e Dias, C.; 1997; "Trends in International Business Thought and Literature: Business Strategy in Brazil - How a Definition May Help"; The International Executive; v. 39(3).
- Rothschild, R.; 1995; "Tem lessons in strategy from the games firms play"; Management Decision; vol 33; n. 9; p 24-29
- Senge, P; 1990; "A quinta disciplina"; São Paulo: Campus
- Simonsen, M. H.; 1997; "O que emperra o país na busca pela eficiência"; Revista Exame - Edição especial: O melhor de Simonsen; Ed. Abril; abril; p. 16-17
- Whipp, R.; 1996; "Creative deconstruction: strategy and organizations"; in S. R. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds); Handbook of Organization Studies, London: Sage